

Frida Perner, assistant professor vid Handelshögskolan i Stockholm och gästforskare vid Said Business School vid Oxford University fokuserar på hur organisationer inom privat och offentlig sektor köper in kunskapsintensiva tjänster. Hennes senaste forskningsprojekt kommer att drivas i samarbete med Silf Supply Chain Negotiation Institute (SNI).

Ny forskning om inköp av kunskapsintensiva tjänster

Frida Perner

Assistant professor vid Handelshögskolan i Stockholm

Trots att organisationer inom privat och offentlig sektor årligen köper in kunskapsintensiva tjänster för miljardbelopp och projekten ofta har långtgående strategiska konsekvenser, så finns idag relativt lite forskning på området.

Ökad inköpsformalisering inom privat sektor

Den större delen av inköpsforskningen har

hittills fokuserat på inköp av varor och mindre komplexa tjänster. Ett begränsat intresse har visats för inköp av kunskapsintensiva tjänster, fast det är ett område där mycket händer just nu. Tidigare har man upplevt de här tjänsterna som komplicerade att köpa in, eftersom de till så stor del bygger på subjektiva kvaliteter som personkemi, förtroende, lyhördhet och kreativitet. Många har inte

heller sett anlita dem som ett konsultföretag eller ett företag som erbjuder tjänster som ett inköp, utan mer som att man hittar en lösning på ett problem. Det här börjar dock förändras allt mer.

Inom privat sektor har vi sett en utveckling mot att de tidigare relationella sätten att köpa in kunskapsintensiva tjänster i ökad utsträckning ersätts av mer formaliserade inköpsprocesser, ramavtal och preferred

suppliers. Som en del i den här processen har inköpsavdelningen, som tidigare sällan involverades i den här typen av inköp, fått större inflytande och en mer strategisk roll. Detta leder till att den traditionellt dyadiska, nära och långa relationen mellan beställare-leverantör alltmer övergår till en triad, mellan inköpare, beställare och leverantör.

Som våra studier visar har dock den här förändringen inte alltid skett helt friktionsfritt. Många chefer har upplevt den ökade formaliseringen och involveringen av inköp som ett intrång i deras ansvarsområde. Denna syn har ofta stöttats av leverantörerna av kunskapsintensiva tjänster, som argumenterat för att "fel" kriterier givits för stort utrymme i inköpsprocesserna.

En vanligt återkommande kritik är att man fokuserat för hårt på pris och antal timmar, medan det som egentligen borde vara i fokus är vilket värde och kvalitet leverantörerna kan bidra med. Vidare har många leverantörer upplevt en risk för att hårt formaliserade inköpsprocesser skulle leda till en standardisering och kommodifiering av tjänsterna. Andra chefer och inköpare har istället argumenterat för att formaliseringen leder till ökad transparens och kontroll över inköpen, samt att det är viktigt att bryta de långa beställare-leverantörrelationerna och öppna upp för nya leverantörer.

De här meningsmotsättningarna har i flera fall lett till mer eller mindre öppna konflikter, där maktbalansen i organisationerna liksom stödet från högsta ledningen avgjort vilken sida som vunnit. En viktig lärdom från våra studier är dock att det är viktigt att anpassa graden av inköpsformalisering till organisationens kultur, ledarstil och hur ofta och mycket man köper in kunskapsintensiva tjänster. Det finns ingen enkel lösning som passar alla, utan man måste anpassa den efter organisationens behov och inköpsmognad.

Tre strategier för inköp av kunskapsintensiva tjänster

Tillsammans med min kollega Andreas Werr som är professor vid Handelshögskolan i Stockholm utvecklade jag för några år sedan tre strategier för inköp av kunskapsintensiva tjänster, vilka fortfarande tycks hålla rätt väl. Dessa är decentralisering, koordinerad decentralisering och centralisering.

• Decentralisering

Decentraliseringsstrategin kan vara antingen frivillig eller påtvingad och bygger i korthet på att man inom organisationen decentraliserar inköpen av kunskapsintensiva tjänster till lokala chefer. Den frivilliga versionen återfinns ofta i organisationer som använder kunskapsintensiva tjänster relativt

sällan, varför man anser att kostnaden för att formalisera inköpen skulle överstiga värdet av det. I den påtvingade versionen däremot, vill man inom inköp införa formaliserade inköpsprocesser, men möter för stort internt motstånd för att kunna göra det.

• Koordinerad decentralisering

I den koordinerade decentraliseringsstrategin har man en ökad kontroll av köpen av kunskapsintensiva tjänster. Detta kan ske genom att man samarbetar tätt med ett fåtal tydligt definierade och utvalda partners. Ett annat sätt att öka kontrollen är att skriva ramavtal med de leverantörer som beställarna i organisationen vill arbeta med. Därigenom ökar avtalstroheten och organisationen säkerställer att det finns tydliga kontrakt och villkor.

• Centralisering

Centraliseringsstrategin, slutligen, innebär att alla inköp av kunskapsintensiva tjänster utförs av en särskild inköpare inom organisationen. Rollfördelningen mellan beställare och inköparen är tydlig. Ett exempel på detta är att beställaren skriver en behovsspecifikation och lämnar till inköparen. Inköparen använder specifikationen för att välja ut ett antal lämpliga leverantörer som får konkurrera om uppdraget. Beställaren väljer vilken leverantör av dessa som ska anlitas och inköparen tar hand om kontraktsskrivandet. Beställaren ansvarar sedan för att projektet som tjänsterna köpts in för utförs på ett bra sätt.

Vilken strategi som ska användas beror på vilken roll inköp har i den, dess kultur och stödet från ledningen. Det går inte att säga att exempelvis en centraliseringsstrategi alltid är bäst. Tvärtom kan en decentraliseringsstrategi

vara bättre lämpad i vissa fall, så länge den är aktivt vald och frivillig.

Mer sofistikerade utvärderingsmetoder inom offentlig sektor

Under senare tid har jag även studerat upphandlingar av kunskapsintensiva tjänster i den offentliga sektorn. Inom offentlig sektor regleras upphandlingarna av lagen om offentlig upphandling, LOU. Lagen har ofta kritiserats av upphandlare och leverantörer för att vara för stelbent och ställa krav på tydliga behovsspecifikationer och objektiva utvärderingsmetoder som upplevts svåra att översätta till kunskapsintensiva tjänster.

En del i detta ligger i att man som köpare inte alltid vet i förväg exakt vad för slags problem man har eller hur det kan lösas. En annan i att man tycker det är svårt att mäta kvaliteten i kunskapsintensiva tjänster då den till stor del är subjektiv och beror på interaktionen mellan beställare-leverantör.

En tredje återkommande kritik är att fokus i upphandlingarna kommit att handla mer om att följa lagen än att fokusera på att göra bra affärer. Men inte alla håller med. Det finns många som anser att kritiken är orättvis och att LOU tvärtom bidrar till att göra upphandlingarna bättre och mer professionella. Ett intressant första resultat från studien är att man inom offentlig sektor utvecklar alltmer sofistikerade utvärderingsmetoder som är anpassade för de kunskapsintensiva tjänsternas karaktärsdrag. Exempel på detta är användningen av fiktiva case och intervjuer för att utvärdera leverantörerna.

Ett annat är att aspekter som personlighet och kontakter tas upp explicit som utvärderingskriterier. Detta vittnar om en ökad skicklighet i att upphandla kunskapsintensiva tjänster, som man tidigare upplevt som problematiska, inom ramen för LOU. En anledning till det kan dels vara den ökade professionaliseringen som skett inom inköp under de senaste åren och dels en ökad förmåga till organisatorsikt lärande, dvs att man blivit bättre på att ta hand om och lära av tidigare erfarenheter. Mer forskning behövs dock för att undersöka hur detta lärande går till.

Man kan fråga sig hur behovet av att köpa in kunskapsintensiva tjänster skapas?

Hittills har den forskning som finns inom området handlat om hur själva inköpsprocessen för kunskapsintensiva tjänster organiseras, samt vad som händer efter att den avslutats, dvs i utförandet av tjänsterna. Vi vet dock mycket mindre om vad som händer i beställarorganisationerna innan inköpsprocessen startas. Detta trots att såväl beställare som inköpare och leverantörer ofta framhåller att >



det är i behovsdefinitionsprocessen som det egentligen avgörs vad för slags projekt eller tjänster som ska köpas in.

För att undersöka detta närmare kommer vi under våren att starta upp ett nytt forskningsprojekt. Viktiga frågor att belysa i projektet hur behovet av att köpa in kunskapsintensiva tjänster uppstår, vilken kunskap vill man köpa in och vilken vill man utveckla internt, samt vad det får för konsekvenser för såväl organisationen som för de anställda. Aspekter som organisatoriskt lärande (se ovan) kommer också att tas upp. Inom projektet kommer både privata och offentliga organisationer att studeras. Datainsamlingen kommer att påbörjas under våren.

Jag kommer även att gästforsa vid Saïd Business School i Oxford, vilket ger möjlighet till att göra internationella jämförelser. Det finns många intressanta frågor att undersöka och jag ser fram emot att få fördjupa mig ytterligare i det här ämnet som både har hög praktisk och teoretisk relevans.

Vidare läsning:

Alexius, S., & Perner, F. 2013. Struggling to change an informal field order: Professional Associations as Standard Setters. In A. F. Buono, L. de Caluwé, & A. Stoppelenburg (Eds.), *Exploring the Professional Identity of Management Consultants*. Greenwich: Information Age Publishing.

Perner, F. 2012. Att köpa experttjänster - relation eller transaktion? In S. Furusten, & A. Werr (Eds.), *Expertsambällets organisering - okunskapens triumf?:* 129-146. Lund: Studentlitteratur.

Perner, F., & Skjolsvik, T. 2012. *Client and consultant logics on the purchasing of consulting services. Goods and transactions versus services and relationships*. Paper presented at the Academy of Management, Boston.

Werr, A., & Perner, F. 2007. Purchasing management consulting services - From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13: 98-112.

Frida Perner har en civilekonomutbildning från Handelshögskolan i Stockholm och arbetade internationellt som managementkonsult innan hon påbörjade sin forskarutbildning vid Handelshögskolan.

År 2008 disputerade hon på sin avhandling om hur konsultprojekt värderas i klientorganisationer och hur bilden av det framgångsrika eller misslyckade konsultprojektet skapas. Sedan dess har hon fortsatt att forska om hur organisationer köper och använder kunskapsintensiva tjänster.

Frida Perner kommer under våren att starta upp ett nytt forskningsprojekt som handlar om hur steget innan inköpsprocessen startar, dvs själva behovskapandet, går till. Projektet kommer att drivas i samarbete med Silf Supply Chain Negotiation Institute (SNI).

Vi har specialisten.

Med mer än 10 års erfarenhet av rekrytering inom inköp, logistik och supply chain, är vi det personliga rekryteringsföretaget som hittar den rätta chefen och specialisten åt dig. Läs mer på www.applyrekrytering.se eller slå oss en signal på 08-586 107 60. Välkommen!

apply REKRYTERING